

## İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARILARA ULAŞMALARINDA YENİLİKÇİ OLMALARININ ROLÜ

### THE ROLE OF BEING INNOVATIVE IN ACHIEVING SUSTAINABLE SUCCESS FOR BUSINESS

Uzman Nevriye ALTUNTUĞ\*

#### ÖZET

*Bu çalışmada küreselleşen rekabet ortamında, işletmelerin başarılı olmak ve bu başarıları sürdürülebilmek için yenilikçi olmalarının önemi değerlendirilmiştir. Yenilikçi olmak bir anda başarılan bir özellik değildir. Toplumsal, kültürel ve ekonomik bir birikim, uygun işletme yapısı ve yöneticilerin bilinçli ve disiplinli çabaları sonucunda gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin başarıya ulaşması, yenilikçiliğin bileşenlerinin, risklerinin ve kalıcı olması için atılması gerekli olan adımların iyice anlaşılmasına bağlıdır.*

#### ABSTRACT

*This study evaluates the significance of innovativeness in business, which provides the success and its sustainability for the enterprises in global competition arena. Enterprises can gain innovative structure not in a short period but in a gradual period, The accumulation and evolution of social, cultural and economic background; at firms are achieved through suitable management structure; and conscious and disciplined efforts of managers. The success of this gradual period is depended upon to understand steps which are needed for permanent innovativeness, and its components and risks.*

Yenilikçilik, yenilikçi yapı, yenilikçiliğin bileşenleri, yenilikçiliğin riskleri, Innovativeness, Innovative structure, components of innovativeness, risks of innovativeness

#### 1. GİRİŞ

Bilgiye dayalı yeni ekonomide sosyal ve ekonomik ilerlemenin dinamosunu esneklik ve sürekli öğrenme becerileri oluşturmaktadır. Her iki özelliğin aynı zamanda yenilik ve yaratıcılık sürecinin de kilit unsurları olduğu, tarihsel süreçte de çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Toplumsal anlamda kıtalar ve ülkeler bazında yenilik ve icatların neden gelişme farklılıkları gösterdiği hususunda insanların biyolojik üstünlükleri gibi,

\* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Elemanı

kişisel kahramanlık öyküleri gibi yada toplumsal bazı özellikler gibi çeşitli argümanlar ileri sürülmüş olsa da tüm bu argümanların tersini doğrulayan örnekler de tarih sahnesinde yerini almıştır.

J. Diamond'a göre yenilik ve icatların dünyanın bazı toplumlarında hızla yayılımının ve geri kalan bölgelerle aranın iyice açılmasının en önemli nedeni bu toplumların yeniliklerin yayılımını kolaylaştıran coğrafik bir yapıya sahip olmaları ve böylece daha fazla teknolojiyi elde etme avantajını kullanarak teknolojinin kendi kendini çoğaltması sayesinde yenilikçi olma becerisini gelenekselleştirebilmeleridir.<sup>1</sup> Diğer taraftan toplumsal hoşgörü, esneklik ve yeniliklere açık olma özelliğinin de icatlara hız kazandırdığını ileri süren Prigogine ve Stengers, bu düşüncelerini ortaçağ'da devlet memuru olarak istihdam edilmeleri nedeniyle Avrupa'dan çok daha önce pusula, barut ve matbaanın Çin'de bulunmuş olmasına rağmen Çinli bilim adamlarının yenilikleri toplumu ivmelendirmek için kullanabilecek bir iradeden yoksun olmaları nedeniyle, Çin'in batıya kıyasla oldukça geri kalmış olduğunu ileri sürerek temellendirirler.<sup>2</sup>

## 2. YENİLİKÇİ İŞLETME OLGUSUNUN YAPISAL VE ÇEVRESEL KOŞULLARI

Bu düşünce silsilesi içerisinde toplumsal ve ekonomik bir örgütlenme modeli olan işletmelere ait bir analogi geliştirildiğinde tıpkı toplumlar gibi işletmelerinde her türlü bilgi ve tecrübeyi içselleştirebilmelerine ve yayabilmelerine imkan tanıyan bir örgüt modeline sahip olmalarına bağlı olarak yeniliklerin öncüsü olabilmeleri ve yenilikçi bir kimlik inşa edebilmeleri kolaylaşmaktadır.

H. Mintzberg işletmelerin faaliyette buldukları çevreye göre dört farklı örgüt yapısına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu yapılar şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1:Çevre ve örgütsel yapı ilişkisi

Örgüt \ Çevre	Durgun	Dinamik
Kompleks	Merkezileşmemiş Bürokratik yapı (standart beceriler)	Merkezileşmemiş organik yapı (Karşılıklı ayarlamalar )
Basit	Merkezileşmiş Bürokratik yapı (standart iş süreçleri)	Merkezileşmiş organik yapı (doğrudan denetim)

Kaynak: Henry Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1983, s. 144.

<sup>1</sup> Jared Diamond, Tüfek, Mikrop ve Çelik, 5.bs., Çev.Ülker İnce, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları,Ankara, 2003, s.332-333.

<sup>2</sup> İlya Prigogine, Isabelle Stengers, Kaostan Düzene İnsanın Tabiatla Yeni Diyaloğu 2. bs., çev. Senay Demirci İz yayıncılık, İstanbul 1998, s.19.

H. Mintzberg'e göre giderek dinamikleşen bir çevrede, eskinin hiyerarşik, merkezi ve aşırı kontrole dayalı örgüt yapısıyla yenilikçi bir kimlik inşa etmek mümkün değildir. Bu süreçte işletmeler ancak esnek, organik ve adem-i merkeziyetçi bir yapıya kavuşmaları halinde yeniliklere ulaşabileceklerdir. İşletmelere bu imkanı tanıyan örgüt yapısı ise "adhokratik" örgüt yapısıdır.<sup>3</sup> Katılımcı karar alma ve esnek yapılanma anlayışına sahip adhokrasi yaklaşımı, işletmelerin sürekli değişen dış çevrelerine uyma ve doğru tepkiler verme kapasitelerini artırmaktadır.

### 3. İŞLETMELERİ YENİLİKÇİ OLMAYA ZORLAYAN KOŞULLAR

Yakın bir zaman değin lider işletmelere atfedilen yenilikçi olma politikası günümüzde bir tercih meselesi olmaktan çıkarak neredeyse tüm işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir.

Business Week'te yayınlanan özel bir rapora göre bu zorunluluğu yaratan gelişmeler, aşağıda verilen aşamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.<sup>4</sup>

1. Aşama; Teknoloji ve bilgi küreselleştikçe "en hızlı, en ucuz ve en iyi" anlayışına dayanan rekabet politikaları cazibesini yitirmektedir.
2. Aşama; Emtialaşmaya bağlı olarak, üretim farklı yerlerde yapılabilmekte ve kâr oranları azalmaktadır.
3. Aşama; İşletmelerde tasarım stratejileri giderek önem kazanmış ve çeşitli işletme faaliyetlerinin kilit unsuru haline gelmiştir.
4. Aşama; Müşteri odaklı olmak ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edici çözümler bulmak yeniliklerle sağlanabilmektedir.
5. Aşama, Giderek daha fazla işletme yenilikçi olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

### 4. YENİLİKÇİLİĞİN ÇEŞİTLERİ

J. Schumpeter ekonomik yeniliğin iki farklı görünümü olduğunu ifade etmiştir. Birincisi "Yaratıcı Yenilik", ikincisi ise "uyumlaştırıcı tepki" dir. Yaratıcı yenilik yaklaşımı mevcut uygulamaların, prosedürlerin ve süreçlerin dışına çıkmayı gerektirdiği için hem işletme hem de çalışanlar için büyük değişiklikleri ve yenilikleri de beraberinde getirirken uyumlaştırıcı tepki yaklaşımı ise mevcut alışkanlıkların ve uygulamaların sınırları içinde hareket edilmesini gerektirdiği için gerçek anlamda bir yeniliğe yol açmamaktadır.<sup>5</sup>

Bu bağlamda "yaratıcı yenilikçi" olmak işletmeler açısından rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin de garantisi haline gelmektedir.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations, The Free Press, New York, 1989, s. 199.

<sup>4</sup> \_\_\_\_\_, "The Evolution of The Creative Company", , Business Week, 00077135, 8/1/2005, No: 3945, s.62.

<sup>5</sup> Alfred D. Chandler, Strategy And Structure: Chapters in The History of the Industrial Enterprise, The MIT Press, USA, 1990, s. 284.

İşletmelerin uzun ömürlü olmalarının kıstaslarını ortaya koyan Arie de Geus bu kıstasların en önemlisi olarak yenilikçi olmayı görmektedir. Sürekli öğrenme, esnek yapılanma ve çalışanları destekleyici bir ortam oluşturmayı yeniliklerin motoru olarak gören Geus, örnek olarak kendisini, iş süreçlerini ve yönetim tarzını yaşanan değişimlere uyarlamak için gerekli yenileşme çabalarını zamanında yaparak başarısını yıllarca sürdüren DUPONT şirketini vermektedir.<sup>6</sup>

## 5. YENİLİKÇİLİĞİN BİLEŞENLERİ

Rekabetçi iş ortamının dinamik ve kompleks bir süreç olması, işletmeleri yenilikçi olma yönünde zorlayıcı bir güce dönüşmekte<sup>7</sup> ve sürecin yeniliklerle beslenerek kesintisiz işleminin önemini de iyice pekiştirmektedir. Sürecin kesintisiz işleminin üç temel bileşeni vardır. Bunlardan birincisi yeniliklerin niteliğidir.

İşletme için rekabet üstünlüğüne yol açan yenilikler niteliksel olarak bazı özelliklerle örülü olmalıdır. Bu özellikler, kullanıcı açısından ilave bir değer sağlamak ve kullanım açısından da, söz konusu yeniliğin tercih edilmesini haklı çıkaracak teknik bir üstünlüğe sahip olmalıdır.<sup>8</sup> Yenilikçi işletmeler incelendiğinde hepsinin tüketici kültürüne odaklanarak tüketicinin ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçlar henüz tüketici tarafından hissedilip, ifade edilmeden belirleme yeteneğine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.<sup>9</sup>

Yeniliklerin sağlandığı avantajların uzun süreli olması, bu yeniliklerin belirli bir bilgi birikiminin sonucu gerçekleşmesine bağlıdır. Bilgi odaklı yenilikler diğer işletmelerin söz konusu yeniliği kısa sürede taklit etmelerini imkansız hale getirmektedir.

R. Reed ve R.J. De Fillipi'ye göre yeniliğin dayandığı bilgi ne kadar tacit, özgün ve kompleks ise kopya eylemi o kadar zorlaşmaktadır.<sup>10</sup> M. Polanyi tacit bilgiyi "oral olarak ifade edilmesine rağmen sezgisel bir yanı olduğu için içeriğine tam olarak ulaşılamayan yani ifade edilemeyen bilgi" olarak tanımlamaktadır. Tacit bilgi belirli bir geçmişe sahip olan, ustalığa ve beceriye dayalı deneyimlerle biriktirilerek işletme tarafından içselleştirilen ve adeta işletme kimliğinin bir parçası olan bilgi türüdür.<sup>11</sup>

Yenilikleri besleyen ikinci bileşen girişimciliktir. P. Drucker'e göre yenilikler, "girişimciye özgü araçlardır" ve girişimciler ya eski şeyleri yeni

<sup>6</sup> Nilüfer Öztok, "Yenilikçi Olmayanlar Ölümünden Kaçamayacak" Arie De Geus'la Bir Söyleşi, Capital Dergisi, S. 2005/8, s. 109.

<sup>7</sup> Mintzberg, s. 207.

<sup>8</sup> Geir Kaufmann, "Problem Solving and Creativity" Ed. Jane Henry, Creative Management, Sage Publication, London, 2000, s.105.

<sup>9</sup> Bruce Nussbaum, Robert Berner, Diane Brady, "Get Creative! How to Build Innovative Companies", Business Week, Special Report, 0077135, 8.1.2005, Issue 3945, s. 60.

<sup>10</sup> Richard Reed, Robert J. De Fillipi, "Causel Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", Academy of Management Review, 1990, vol:5:1, s. 91.

<sup>11</sup> Ikujiro Nonaka, "Creating Organizational Order Out Of Chaos Self-Renewal in Japanese Firms", California Management Review, Spring/ 88, vol:30:3, s. 68.

yollarla yapmak ya da tamamen yeni şeyler yapmak için yenikleri kullanırlar.<sup>12</sup> Baden-Fuller ve Pitt ise işletmelerin yeniliklere ulaşmalarını “kurumsal girişimcilik” kültürünün yerleşmiş olmasıyla doğru orantılı olarak görürler. Bunun nedenini ise geleneksel işletme stratejilerinin mevcut kaynak-mevcut pazar eşleştirmesine dayanmasına rağmen girişimci işletme stratejilerinin yarının pazarlarına kaynak yaratma çabasında olmalarına bağlarlar.<sup>13</sup>

Yeniliklerin işletmeyi ivmelendirmesinin üçüncü bileşeni ise söz konusu yeniliklere yeterli piyasa talebinin bulunması ya da yaratılması sürecidir. “Piyasalaşma Aşaması” denilen bu süreç bir taraftan müşteri tarafından bilinmeyen ama kullanılabilir durumda gerçekten müşterilerin hayatını kolaylaştıran ürün ve süreçlerin ortaya çıkmasını sağlarken diğer taraftan da sadece ticari bir mantık dahilinde, etik kaygısı taşımadan müşterinin manipüle edilmesine dönüşebilmektedir.

Bu aşamada tıpkı her icadın toplum tarafından kabul edilmesi için düşünsel ve geleneksel kalıpları yeniden yapılandırmaya ihtiyaç varsa ve bunun için de zaman ve çaba gerekli ise<sup>14</sup> analogik olarak her yeniliğin piyasalaşma aşamasını tamamlaması için de ikna çabalarına ve zamana ihtiyaç vardır. Bu realiteye rağmen, bu sürecin manipülasyona dönüşmesi işletme ve müşteri ilişkilerinde bir kırılma noktası oluşturacaktır.

## 6. YENİLİKÇİLİĞİN RİSKLERİ

Yenilikçi olmak işletmenin piyasa da varolma ve başarılı olma yarışında bir adım öne geçmesini sağlayan yenilikler söz konusu olduğunda anlamlı olmakta tersi durumlarda ise yeniliklere israf gözüyle bakılmaktadır. Yenilikçi olmak her zaman beraberinde bir risk unsuru taşımaktadır. Bu riski göze almamak eninde sonunda işletmenin yok olması riskine dönüşecektir.

Drucker’e göre mevcut başarıların arkasına sığınarak yenilikçi olmayı ertelemek yarını oluşturmaktan daha fazla risk taşımaktadır.<sup>15</sup>

Yeniliklerin özgün bir ürün, süreç ya da yöntem olduğu, referans noktasının ve kıyaslama olanağının bulunmadığı düşünüldüğünde adeta bilinmeyene yapılan bir yolculuk olduğu ortaya çıkmaktadır.<sup>16</sup>

R. Matthew ve W.Wacker’e göre yeniliklerin risk taşıması doğaları gereğidir ve ancak normal olarak kabul edilen değerlerden sapan şeyler yenilik olarak değerlendirilirler. Yazarlar bu sapmayı içeren yeni bir sözcük

<sup>12</sup> Robert Heller, Peter Drucker, A Darling Kindersley Book, London, 2000, s. 74.

<sup>13</sup> Charles Baden-Fuller, Martyn Pitt, Strategic Innovation: An International Casebook on Strategic Management, Routledge Rublication, New York, 1996, s. 5.

<sup>14</sup> Robert J. Oppenheimer, “Değişim Geçiren Bir Bilim”, Ed. Edmund Blair Bolles, Galileo’nun Buyruğu, Bilim Yazılarında Bir Derleme, 6. bs., çev. Nermin Arık, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara, 2003, s. 233.

<sup>15</sup> Jack Beatty, Peter Drucker’a Göre Dünya, çev. Osman Akınbay, Sistem yayınları., İstanbul, 1998, s. 213.

<sup>16</sup> Mark Henry Sebell, “Geleceğe Ne Kadar Hazırsınız”, Çev. Günhan Günay, Executive Excellence Dergisi Y. 9, S. 102, 2005, s. 12-13.

kullanmışlardır. İngilizce’de sapma anlamına gelen “Deviate” sözcüğünden türettikleri “Devox” kelimesini yenilik ile ilişkilendirmişlerdir.<sup>17</sup>

Risk unsurunu en aza indirmek için öncelikle hem bir iktisatçı hem de bir girişimci mantığıyla düşünmek ve çeşitli alternatif senaryolar geliştirmek gerekmektedir. Zaten bu çabalar yeni bir sürecin sonucu olmayıp tarihin her döneminde bir tarafın görüşlerinin ağırlık kazandığı ama diğer tarafın görüşlerinin de bütünüyle geçersiz kılınmadığı örneklerle hep varolmuştur.

Bu süreçte klasik iki görüş ağırlık kazanmıştır. İktisatçıların bakış açısına göre “İcatların anası ihtiyaçlardır.” Ve talep olmadan hiçbir yenilik çabasına girmeye gerek yoktur. Bilim adamlarının bakış açısına göre ise önemli olan yenilik ve yaratıcılıktır. Bu süreçte piyasa göz önüne alınmaz ve değerlendirilmez.<sup>18</sup>

İşletme açısından bakıldığında ise başarılı olmak için her iki görüşünde bir potada değerlendirilmesi gereklidir. Özellikle sayısız yeniliğin piyasalaşma aşamasını tamamlayamadan ortadan kalktığı düşünüldüğünde ihtiyaç ve yenilik kriterlerinin doğru ve ölçülü bir şekilde eşleştirilmesinin önemi giderek artmaktadır. Benzer şekilde yeniliği duyurma ve ihtiyaç haline getirme çalışmalarının başarıyla yürütülmesi sürecinde reklam, pazarlama satış ve lojistik faaliyetleri de giderek anahtar konumuna yükselmektedir.

## 7. YENİLİKÇİLİĞİN SAĞLAM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR YAPIYA KAVUŞTURULMASI

İşletme açısından yenilikçi olmak bilim adamları ve iktisatçılardan farklı olarak, ticari ve pazarlanabilir yeniliklere yatırım yapmayı öncelikli hale getirmektedir. Bu durum yenilikçiliğin hem bir süreci hem de bir sonucu içermesinden kaynaklanmaktadır. Süreç yönüyle yenilikçilik bir fikrin yeni bir ürün, hizmet ya da yöntemle dönüşmesini ifade ederken, sonuç yönüyle de bu dönüşümden elde edilen yeni ürün, hizmet ya da yöntemlerin pazarlanabilir olup olmadığıyla ilgilidir.<sup>19</sup> A. Kırım işletmeler açısından yeniliği ve ticari anlamı bir arada ifade ettiği için yenilik kelimesi yerine inovasyon kelimesini daha içerikli bulmaktadır. Bu anlamda inovasyon kelimesi işletmelerin daha önce var olmayan ya da var olup ta uygulanmayan yenilikleri bularak ya da var olanları farklı bir yöntemle sunarak işletme kârlılığını artırmalarını sağlayan yenilik anlamını taşımaktadır.<sup>20</sup>

Yukarıda değinildiği gibi yenilikçi olmak denildiğinde sadece şimdiye dek olan şeylerin dışında bir şeyleri ortaya koymak anlaşılmalıdır.

<sup>17</sup> Ryan Matthews, Watts Wacker, “Sapma’nın Yararları”, Çev. Günhan Günay, Executive Excellence Dergisi Y. 8, S. 90, 2004, s. 22-23.

<sup>18</sup> Chris Freeman, Lue Soete, Yenilik İktisadı, Çev.Ergun Türkcan, TÜBİTAK Yayınları/Akademik Dizi 2, Ankara,2003, s. 233.

<sup>19</sup> \_\_\_\_\_, “Her Yeni Yenilikçi Değildir”, Platin Dergisi, Y. 9, Ekim 2005, s. 177.

<sup>20</sup> A. Kırım, Karlı Büyümenin Reçetesi INNOVASYON, Capital Dergisi Eki Fed Training yayınları, İstanbul, Ağustos/2005, s. 5.

Elbette bu süreci gerçekleştirmek her işletme için arzulanır bir niteliktir ama bu niteliğin dışında , var olan şeylerin sunumunda, tanıtımında, dağıtımında ve işlevselliğinde fark yaratmakta yenilikçi işletme olma kimliğinin en çok görülen yüzüdür.

Günümüzde yenilikçi işletme olmak bir zorunluluk haline gelmiş olmasına rağmen bu kimliği inşa etmek ve sürdürmek her işletme için aynı kolaylıkta olmamaktadır. Öncelikle bilinmesi gereken husus yenilikçi kimliğin özünü oluşturan yeniliklerin sürekliliğinin sağlanması gerektiğidir. Bunun gerisinde ise işletmenin rekabet stratejisini yenilikçi bir stratejiye dönüştürmesi ve öğrenme becerileri ile Ar-ge yatırımlarına odaklanması yer alır.

### 7.1. Yenilikçi Bir Strateji Oluşturmak

Yenilikçiliği işletme kimliği haline getirmek için, işletme stratejisini bu kimliğin gerektirdiği özelliklere göre yeniden tasarlamak gereklidir. Yenilikçi bir stratejinin rekabet gücüne dönüşmesi için yapılması gerekenler aşağıda yer almaktadır.<sup>21</sup>

- İşletme içerisinde yeniliklerden sorumlu olan ayrı bir birim oluşturmak.
- Yenilik yapma prosedürlerini, işletme amaçları ve uygulamalarıyla tutarlı hale getirmek.
- Yenilik yapma alanını doğru bir şekilde sınırlandırarak, düşünsel ve kurumsal birikimlerin kaldıraç gücünden yararlanmak.
- Yenilik yapma sorumluluğunu yönetici kadrolara devretmek ve bu kadroları hesap verebilir hale getirmek.
- Yeniliklerin hayata geçirilebilmesi için yenilikçi birimi işletme genel bütçesinin dışına çıkararak, ayrı bir bütçeye kavuşturmak.

Bu sürecin başarısı yenilikçi kimliği tüm işletmeyi kapsayan ve tüm çalışanlar tarafından desteklenen bir örgüt kültürüne dönüştürmekle yakından ilişkilidir.

J. Welch'e göre yenilikçi kimliğin inşasında , hayal gücü yüksek ve yaratıcı kimlik desteklenmelidir. Çünkü yaratıcı liderler insanları daha fazla risk almaya, yeni fikirleri desteklemeye ve kişileri sürekli olarak daha iyi fikirleri keşfetmeye yönlendirirler.<sup>22</sup> Diğer taraftan yöneticilere de çok önemli görevler düşmektedir. Öncelikle yöneticiler "proaktif" bir yaklaşım sahibi olmalıdırlar. Gündemi izlemek yerine gündemi kendileri belirlemeyi seçerek, çevrelerinde yer alan sorunları ve fırsatları yepyeni bir bakış açısıyla değerlendirme becerisi kazanmalıdırlar.<sup>23</sup> Yöneticiler hem içsel hem de dışsal

<sup>21</sup> Alan Barker, Yenilikçiliğin Simyası , Çev. Ahmet Kardam, MESS yayınları,No:391, İstanbul, 2002, s.96-97

<sup>22</sup> Bruce Nussbaum, Robert Berner, Diane Brady; "Get Creative: How to Build Innovative Companies" Business Week, Special Report, 00077135, 8/1/2005, Issue: 3945, s. 2.

<sup>23</sup> Gareth Morgan, "Emerging Moves and Challenges: The Need for New Competencies and Mindsets" Ed. Jane Henry, Creative Management, Sage Publication, London, 2000, s. 285.

kaynakları değerlendirmeli ve elde ettikleri bilgilerin analizinden sonra uygulama aşamasına geçmelidirler.<sup>24</sup> Yöneticinin kimliği, yönetim anlayışı ve olaylara bakış açısı kadar onların zamanlarını ve çabalarını çeşitli görevleri arasında dağıtma oranları da yenilikçi kimliğin zaafa uğratılması ya da tersine güçlendirilmesiyle yakından ilişkilidir.

Global Institute for Leadership Development'in CEO'su Phil Harkins, 10 yıllık bir araştırmanın sonucunda, çok sayıda yönetici ile yaptıkları görüşmelerden elde ettikleri verilere dayanarak yöneticilerin öncelik verdikleri görevlerin ve bu görevlere ayırdıkları zamanın dağılımının aşağıda verilen sırayı izlediğini ifade etmektedir.<sup>25</sup>

1. Daha az maliyet mantığına dayanarak verimliliği artırmaya % 35
2. Daha iyi mantığına dayanarak kaliteye odaklanmaya % 35
3. Daha fazla mantığına dayanarak üretkenliği artırmaya % 20
4. Daha yeni mantığına dayanarak yenilik yaratmaya % 10

Harkins'e göre işletme yönetimi her bir kategoriye kaynaklarının ve zamanının % 25'ini ayırdığı zaman yenilikçiliği rasyonellikle birleştirerek piyasada başarılı olabilmektedir.

### 7.2. Öğrenme Becerilerine Odaklanma

G. Morgan'a göre sürekli öğrenme felsefesinin iç dinamiği gerek kişilerin gerekse kurumların kendi kendilerini sorgulamalarına ve gerekiyorsa kendi kendilerini yeniden organize etme becerilerine dayanmaktadır. Bu noktada gerekli becerileri kazandıran öğrenme sistemi ise "çiftli öğrenme sistemi"dir. Elde edilen bilgilerin kendisi için uygun olup olmadığını sorgulamayı amaçlayan ama uygun olanın ne olduğu hakkında bir yorum getirmeyen "tekli öğrenme sisteminin" aksine "çiftli öğrenme sistemi" elde edilen bilgilerin uygunluğunu denetleyen ve gerekiyorsa düzeltmeleri yapan bir sistemdir.<sup>26</sup> Çevreleriyle uyum sorunu yaşayan işletmelerin ihtiyaç duydukları öğrenme tarzının çiftli öğrenme olduğu hakkında ki görüşler giderek güçlenmektedir. Sürekli olarak öğrenme odaklı yaşayan işletmelerin öğrenme ve öğrendiklerini hayata geçirme becerilerini yenilikçiliğe dönüştürme kapasiteleri, bu işletmeleri rakiplerinin önüne koyarak başarıya daha da yakınlıştırmaktadır.

### 7.3. Ar-Ge Yatırımlarına Odaklanma

R. Henderson'a göre işletmelerin yenilikçi kimliklerinin sürekliliğinin garantisi ar-ge çalışmalarının ve yatırımlarının sürekliliğidir. Ar-ge çalışmalarına zaman ve kaynak ayırmanın sonuçları öylesine çarpıcıdır ki elde edilen sonuçlar, her işletme açısından Ar-ge çalışmalarının önemini sorgusuz kabul edilmesini sağlamıştır. Günümüzün başarılı endüstrilerinin başında gelen ilaç sanayinin son 30 yıldır bilgi odaklı yeniliklere ulaşmak

<sup>24</sup> Feri Örs, "İşletmelerde Yaratıcılık", Pazarlama Dünyası Dergisi., Y. 15, S. 2001-3, s. 36.

<sup>25</sup> Phil Harkins, "Liderliğin Beş Temel Yetkinliği", , Çev. Günhan Günay, Executive Excellence Dergisi Y. 8, S. 91, 2004, s. 14-15.

<sup>26</sup> Gareth Morgan, Images Of Organization, The Executive ed. Sage Publications, California, 1998, s. 78-80.



amacıyla yaptıkları araştırma harcamaları harcanan her dolar başına iki kattan daha fazla patent olarak geriye dönmüş ve bu işletmelerin rakiplerine oranla piyasaya iki kattan daha fazla yeni ilaç sürmelerini sağlamıştır.<sup>27</sup> Bu aşamada vurgulanması gerekli olan önemli bir nokta da, Ar-Ge'ye bütçeden daha fazla pay ayırmanın daha fazla yenilik yapmaya yol açmadığıdır. Daha öncede değinildiği gibi Ar-Ge' ye ayrılan bütçenin içerisinde yenilikçiliğe ayrılan payın büyüklüğü yenilikçi kimliğin sürdürülebilirliğinin belirleyicisi olmaktadır.<sup>28</sup>

### SONUÇ

İşletmeleri yenilikçi olmaya zorlayan değişim olgusunun yönü işletme dışından (çevre, müşteri ve rakipler) işletme içine doğru işlemekte ve her geçen gün baskısını artırmaktadır. İşletmeler yenilikçi bir yapıya sahip oldukları takdirde bu baskının yönünü içerden dışarıya yönelterek gündemin takip edeni değil, gündemin belirleyeni olmakta ve rekabetçi üstünlüğe kavuşmaktadırlar. Günümüzün kompleks ve dinamik iş ortamında yenilikçi işletme kimliğinin sağlam bir yapıya dönüştürülebilmesi öncelikle yenilikçilik olgusunun yapısal ve çevresel koşullarının, yenilikçiliğin çeşitlerinin, bileşenlerinin ve risklerinin doğrulukla teşhis edilmesine bağlıdır.

Yenilikçi işletme kimliğinin sürekliliği ise öncelikle yenilikçiliğin gerektirdiği bir mimariye göre yapılandırılan rekabet stratejisine ve bu stratejiyi hayata geçiren yönetsel anlayışa işlerlik kazandırmaya dayanır. Bu sürecin devamında ise sürekli öğrenme çabalarına ve ar-ge yatırımlarına odaklanmak gelmektedir. Günümüzde en önemli ve fark yaratan işletme kaynaklarının insan gücü olduğu tartışılmaz bir gerçekliktir. İşletme çalışanlarının sahip olduğu düşünsel ve fiziksel becerileri ortaya çıkararak ve paylaşımını özendirerek yaratılan sinerjiyi rekabet üstünlüğüne dönüştürmek ise yenilikçi bir anlayışa sahip yöneticilerin işlevi olmaktadır.

### KAYNAKÇA

1. \_\_\_\_\_, "Her Yeni Yenilikçi Değildir", **Platin** Dergisi, Y. 9, Ekim 2005.
2. \_\_\_\_\_, "The Evolution Of The Creative Company", Special Report, **Business Week**, No: 3945, 8/1/2005.
3. BADEN-FULLER-Charles, PITT, Martyn, **Strategic Innovation: An International Casebook on Strategic Management**, Routledge Publications, New York, 1996.
4. BARKER, Alan, **Yenilikçiliğin Simyası**, çev. KARDAM, Ahmet, MESS, Yayınları, No: 391, İstanbul, 2002.
5. BEATTY, Jack, **Peter Drucker'a Göre Dünya**, Çev. AKINBAY Osman, Sistem Yayınları, 1998.

<sup>27</sup> Rebecca Henderson, "Managing Innovation in the Information Age", Harvard Business Review, Jan/Feb 94, vol 72:1, s. 102.

<sup>28</sup> Barker,s.107

6. CHANDLER, D. Alfred, **Strategy And Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise**, The MIT Press, USA, 1990.
7. DIAMOND, Jared, **Tüfek, Mikrop ve Çelik**, 5. bs., çev. İNCE Ülker, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara, 2003,
8. FREEMAN, Chris, SOETE, Luc, **Yenilik İktisadı**, çev. TÜRKCAN, Ergun, tübitak Yayınları/Akademik Dizi 2, Ankara, 2003,
9. HARKINS, Phil, “Liderliğin Beş Temel Yetkinliği”, çev. GÜNAY Günhan, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, s. 91, 2004.
10. HELLER, Robert, **Peter Drucker**, A Darling Kindersley Book, London, 2000.
11. HENDERSON, Rebecca, “Managing Innovation In The Information Age”, **Harward Business Review**, Jan/Feb 94, Vol: 72, No:1.
12. KAUFMANN, Geir, “Problem Solving And Creativity” Ed. Henry, Jane, **Creative Management**, Sage Publicatins, London, 2000.
13. KUHN, Robert Lawrence, KUHN, Louis, “Decision Making and Deal Making: How Creativity Helps”, Ed. HENRY, Jane **Creative Management**, Sage Publications, London, 2000,
14. MATTHEWS, Ryan, WACKER, Watts, “Sapma'nın Yararları”, çev. GÜNAY, Günhan, **Executive Excellence Dergisi**, Y. 8, s. 90, 2004.
15. MINTZBERG, Henry, **Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations**, The Free Pres, New York, 1989, s. 199.
16. MORGAN, Gareth, “Emerging Moves And Challenges: The Need For New Competencies And Mindsets” Ed. HENRY, Jane, **Creative Management**, Sage Publications, London, 2000.
17. NONAKA, Ikujiro, “Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japonese Firms”, **California Management Review**, Vol:30;3, Spring/1988.
18. NUSSBAUM, Bruce; BERNER, Robert; BRADY, Diane., Get Creative, **Business Week**, 8/1/2005, s. 3945..
19. OPENHEIMER, Robert, J., “Değişim Geçiren Bir Bilim”, Ed. Edmund Blair Balles, **Galileo'nun Buyruğu: Bilim Yazılarında Bir Derleme**, 6. bs., çev. ARIK, Nermin, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2003.
20. ÖRS, Feriâl, “İşletmelerde Yaratıcılık”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 15, s. 3, 2001.
21. ÖZTOK, Nilüfer, “Yenilikçi Olmayanlar Ölümden Kaçamayacak”, **Capital**, Sayı 2005/8
22. PRİGOGİNE, İlya, STRENGERS Isabelle, **Kaostan Düzene İnsanın Tabiatla Yeni Diyalogu** 2. bs., çev. DEMİRCİ, Senay İz yayıncılık, İstanbul 1998,
23. REED, Richard, DE FILLIPI, Robert, J., “Causal Ambiguity Barriers to Imitation an Sustainable Competitive Advantage” **Academy of Management Review**, Vol: 5, No:1, 1990.
24. SEBELL, Mark Henry, “Geleceğe Ne Kadar Hazırsınız”, çev., GÜNAY, Günhan , **Executive Excellence Dergisi**, Y.9.